

LA TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO: LA CONDICIÓN HUMANA DEL SOLDADO

Capitán Robert G. Delaney, Ejército de los EE.UU.

A FINES DE 1990, el Jefe de Estado Mayor del Ejército anunció que el Fuerte Lewis en el estado de Washington, sería la sede del esfuerzo inicial de la Transformación del Ejército. El desafío de Transformación iba a cambiar procedimientos referentes a la asignación de personal, equipamiento, análisis de la misión y formación de líderes para transformar la “cultura de la unidad” de una fuerza pesada a una que reflejara una cultura guerrera común.

La expresión “trabajo en curso” es con frecuencia empleada para describir la Transformación del Ejército, pero ¿qué en realidad significaba esto para los soldados del 1º Batallón, 23º Regimiento de Infantería (*I-23*, los *Tomahawk*) bajo el mando del Teniente Coronel John Nickolson hijo? El *I-23* era una de las primeras unidades en experimentar la Transformación.

El primer equipo de combate de brigada interina (*IBCT*) no tenía doctrina, ninguna tabla organizacional ni equipamiento así como ninguna táctica, técnica ni procedimiento establecido. Sólo tenía la Visión del Ejército, la directiva oral del Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., el borrador del documento conceptual operacional y organizacional (*O/O*) del *IBCT*, y un pila de transparencias *PowerPoint* que describían al *IBCT*. El Subcomandante General para la Transformación, el Mayor James Dubik le dijo a los líderes del *Tomahawk* que no esperen hasta que el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU. (*TRADOC*) escriba la doctrina, por lo tanto que comiencen la transformación inmediatamente.

El clima dentro de la *I-23* alentaba un pensamiento crítico y el diálogo en todos los niveles de la organización.

Los soldados y los líderes aceptaron el hecho que sus ideas serían criticadas. Nadie, sin importar la jerarquía, poseía el monopolio de la verdad. Muchas ideas fueron aceptadas e implementadas intuitivamente. Un excelente ejemplo de pensamiento creativo e innovador ocurrió cuando las tripulaciones tripulantes de las unidades blindadas se unieron a las compañías de armas combinadas. Ellos desarrollaron tablas de empleo modificadas de aptitudes de los blindados para el empleo del Sistema de Cañón Mediano (*MGS*) en los enfrentamientos cercanos y urbanos. Desarrollaron además una competencia de tripulación blindada y una guía de funcionamiento del arma *MGS*.

Los líderes de la *I-23* habían sido caracterizados como centrados en los Comandos-*Rangers*, implicando así que el batallón estaba tratando de adaptarse a un Batallón de *Rangers*. Esta percepción reveló un malentendido de la Transformación en muchos niveles y un fracaso para comprender la combinación de las culturas que se estaban desarrollando dentro de cada batallón del *IBCT* durante la transformación. En el caso de la *I-23*, una unidad de infantería mecanizada se convirtió en una unidad de armas combinadas que se movilizaba montada y desmontada. El éxito exigía combinar lo mejor de todas las culturas—pesada, ligera y operaciones especiales.

Los *Tomahawk* hicieron uso de la escuela de *Rangers* y de los estándares de los Regimientos *Rangers* para cumplir con la transformación tan rápidamente como fuera posible, pero esto no era tan sencillo como hacer que los líderes de la *I-23* anuncien que la unidad adoptaría los estándares de los *Rangers*. Los soldados que vivían de acuerdo a los estándares y comprendían la aplicación de



Departamento de Defensa

Paracaidistas Ranger efectuando sus descensos sobre Gray Field luego de terminar sus dos semanas de adiestramiento anfíbio.

los mismos debían ser esparcidos a través de la unidad. Los líderes de la unidad tenían que vincular los estándares de los *Rangers* con los estándares del Ejército, así como con la herencia de los *Tomahawk* y sus logros en el campo de combate, con la aceptación por parte de los suboficiales, muchos de los cuales habían servido a su vez en los *Rangers*. Ésta calidad colocó a la 1-23^o en el acimut de la transformación que estaba prevista para el Ejército entero y en el camino correcto para la adopción de una ética guerrera para todos los soldados.

Adiestramiento

En abril del 2000, la 1-23^o se comenzó a adiestrar por un período de 14 meses sin una pausa. La unidad ejecutó sólo una semana de tareas pertinentes al Ciclo Rojo (compromisos de la unidad en su conjunto). El adiestramiento siguió el modelo de adiestramiento consistente en ocho pasos:

- Planear el adiestramiento
- Adiestrar y certificar a los líderes
- Explorar el lugar.
- Emitir el plan.
- Ensayar.
- Ejecutar.

- Conducir la postevaluación.
- Adiestrar nuevamente.

El enfoque inicial radicaba en la etapa 2—adiestrar y certificar líderes—para asegurar que exista un estándar de adiestramiento común a través de la unidad entera, sin importar la tarea que se estaba practicando. Cuatro áreas de tarea individuales o colectivas de pequeños elementos eran afectadas por paso 2 Reacción al Contacto/Ataque de grupo de Tiradores, Puntería de Corto Alcance (*CQM*), Combate Cercano (*CQC*), y el programa pre-Comando o pre-*Ranger*.

En enero de 2000, el Ejército adiestró y certificó líderes de batallones durante una sesión de formación profesional de liderazgo (*LPD*). Los soldados quienes estuvieron presentes en tal sesión formaron grupo de tiradores de nueve hombres de sus respectivas compañías. La *CQM* y *CQC* parecían ser extremadamente extraños para la mayoría en la unidad, pero estas actividades tuvieron la prioridad más elevada porque el combate se desenvolvería en terrenos cercanos y restringidos y en áreas pobladas. Empleando el Adiestramiento Rotativo del Regimiento de los *Rangers* 350-1-2, *Close Quarters Combat Program of Instruction*, como una referencia, los líderes de batallón pudieron certificar en los aspectos fundamentales de *CQM* y *CQC*¹ de referencia.

En la compañía A, sólo dos soldados habían egresado del adiestramiento *Ranger*. El porcentaje de personal calificado al nivel de *Rangers* en las compañías a través del batallón era similar. Promover una cultura del guerrero en la 1-23^o era una enorme tarea.

Para acrecentar la cantidad de *Rangers* en el batallón, los cursos *pre-Rangers* eran llevados a cabo internamente para evaluar candidatos y enseñarles aptitudes que necesitarían poseer para completar la escuela *Ranger*. No obstante, los líderes de los batallones tropezaron con un problema: sólo los soldados más jóvenes se ofrecían a participar en el adiestramiento *Ranger*. Ningún líder de grupo ni equipo se ofreció. De las 27 posiciones de jefes de grupo, 18 fueron codificados para personal calificado al nivel de *Rangers*. Debido a la carencia de voluntarios, Nicholson se dio cuenta que el batallón necesitaba implementar un cambio de cultura.

Las compañías del 1-23^o recibieron dos semanas de adiestramiento de grupos de tiradores y tres semanas de adiestramiento de sección, incluyendo ejercicios de adiestramiento situacional (*STX*) de espectro total así como ejercicios de fuego real. Posteriormente, el batallón entró en una fase de adiestramiento diseñada para desarrollar una capacidad general en el marco de la compañía. El adiestramiento consistió de tres módulos *STX* a nivel de compañía, intercalado también el adiestramiento digital para los líderes de unidad. Este período duró desde octubre del 2000 hasta abril del 2001 e incluyó a tres *STX* a nivel de compañía; tres ejercicios de puesto de

mando; adiestramiento digital individual y colectivo; y dos ejercicios de EM diseñados para refinar el proceso digital de toma de decisiones militares.

El adiestramiento de la compañía culminó con una ejercicio con fuego real de armas combinadas (*CALFEX*) en abril de 2001. El *CALFEX* adiestró a la unidad y sus líderes en integrar el poder de combate de las compañías de armas combinadas con la sección del cuartel general y el centro de operaciones tácticas del batallón. El escenario establecido por el 1-23° era conjunto. La operación era una misión de alta intensidad. El batallón era una fuerza que seguiría al 2° Batallón *Ranger* del 75° Regimiento *Ranger*, que había tomado una pista de aviación en un país ficticio. Los líderes de la compañía lucharon con los problemas tácticos de emplear toda la velocidad, información y sistemas de armas disponibles.

Los elementos líderes del batallón fueron desplegados a la base aérea Gray del Ejército de los EE.UU. en el Fuerte Lewis, Washington, empleando los aviones de transporte *Boeing C-17 Globemaster*—el primer despliegue aéreo de un vehículo blindado ligero III (*LAVIII*). Las compañías de tiradores del *IBCT* creaban una sinergia de un movimiento dominante que el Ejército jamás había visto antes. La sinergia legitimaba el concepto O/O del *IBCT* a las personas que eran más importantes—los soldados de la unidad.

El *CALFEX* demostró la necesidad de una rápida y natural transición rápidamente y suavemente de una fase de la operación a otra: desembarco; movimiento hacia un punto de reunión; ejecutar un movimiento táctico, y demás.

El Método Didáctico de los Tomahawk

La *LPD* profesional—el método didáctico *Tomahawk*—fue iniciado dentro del batallón para introducir gradualmente el carácter guerrero en el batallón. Dicho método, conocido como “*Agoge*”, fue nombrado en honor a los espartanos, quienes adiestraban a ciertos varones jóvenes como un grupo desde edad temprana hasta su aceptación como colegas o pares dentro de la ciudad-estado. El comandante del batallón empleaba este *Agoge Tomahawk* inicialmente como un vehículo físico y mental a través del cual formaba a sus oficiales más jóvenes, pero luego lo expandía de manera tal de incluir a todos los líderes.

El *Agoge* adiestraba a los líderes física y mentalmente mediante al adiestramiento físico dirigido por el comandante del batallón. Las sesiones de adiestramiento físico demostraron “qué apariencia tiene lo que es correcto” y ofreció a los comandantes una oportunidad de evaluar a cada oficial. Durante un evento de adiestramiento de liderazgo, los oficiales rápidamente se encontraron a sí mismos privados de todo alimento excepto agua. Durante

tres días sin comida, ejecutaron operaciones militares que incluían el espectro total de escenarios que el *IBCT* pueda tal vez enfrentar, incluyendo una incursión de asalto aéreo, la recuperación de una tripulación aérea derribada durante un ciclo de planeamiento abreviado, y acciones policíacas nocturnas e incursiones menores en un ambiente urbano, empleando vehículos blindados ligeros. El evento culminó con un movimiento del bote *Zodiac bajo* condiciones de reducida visibilidad y una incursión en un área poblada.

La experiencia de ser privados de algo, ya sea comida, agua, refugio, o cualquier otro bien deseado, no es algo ajeno a los soldados de hoy en día, pero la privación generalmente no ocurre durante los ejercicios de adiestramiento del Ejército. Aún así, la privación es la fundación de los ejercicios de adiestramiento para muchas unidades élites del Ejército así como de las fuerzas especiales del mundo. El sufrimiento puede formar a líderes quienes nunca dejan de ejercer su liderazgo y a soldados que nunca dejan de ser soldados.

Para desafiar mentalmente a los líderes del 1-23°, el comandante del batallón inició un programa de lectura *LPD*. Cada compañía recibió un libro y llevó a cabo una sesión *LPD* que empleó el libro como fundación de la misma.

Los libros eran—

- *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* escrito por Steven Pressfield.²
- *Ender’s Game* por Orson Scott Card.³
- *Black Hawk Down: A Story of Modern War* por Mark Bowden.⁴
- *This Kind of War: The Classic Korean War History* por T.R. Fehrenbach y Gordon Sullivan.⁵
- *War and Anti-War: Making Sense of Today’s Global Chaos* por Alvin Toffler y Heidi Toffler.⁶

La forma en la cual la 1-23° se transformó de un batallón pesado de infantería mecanizada a un *IBCT* tal vez no sea el modelo perfecto para el cambio, pero sí constituye un buen ejemplo.**MR**

NOTAS

1. Circular 350-1-2 de Adiestramiento Regimental del Ejército de los EE.UU., *Close Quarters Combat Program of Instruction*. (Ninguna información dada acerca de su publicación.)
2. Steven Pressfield, *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (Nueva York: Doubleday, 1998).
3. Orson Scott Card, *Ender’s Game* (Nueva York: Tor Books, 1985, revisado en 1991).
4. Mark Bowden, *Black Hawk Down: A Story of Modern War* (Boston: Atlantic Monthly Press, 1999).
5. T.R. Fehrenbach conjuntamente con Gordon Sullivan, *This Kind of War: The Classic Korean War History* (Dulles, Virginia: Brassey’s Inc., 2001).
6. Alvin Toffler y Heidi Toffler, *War and Anti-War: Making Sense of Today’s Global Chaos* (Nueva York: Warner Books, 1995).